



Makale Türü / Article Type: Araştırma / Research

## COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE BANKALARIN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE BELİRLENMESİ

Zümral GÜLTEKİN<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Covid 19 pandemisi sürecinde bankaların insan kaynaklarını stratejilerini belirlemeye çalışmaktır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiş olup, örneklemini 10 banka oluşturmaktadır. Çalışmada bankaların yıllık yayınladıkları faaliyet raporları üzerinden veriler toplanmıştır. Karşılaştırmalı bir çalışma yapabilmek için 2019 yılı ve 2020 yıllarına ait faaliyet raporlarında “dijital/dijitalleşme, dijital bankacılık, yapay zeka, uzaktan çalışma, evden çalışma, hibrit çalışma, yetenek yönetimi, çeviklik, mentorluk/tersine mentorluk, siber güvenlik, sanal/çevrimiçi toplantı ve eğitim, staj, işbaşı eğitim” gibi 13 kavramın vurgularına bakılmıştır. Sonuç olarak, 2020 yılında uzaktan çalışma ve evden çalışma bankalarda yeni insan kaynakları stratejisi olduğu, en fazla vurgunun da dijital/dijitalleşme kavramlarına yapıldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji, Bankalar, Faaliyet Raporu.

### Determining the Human Resources Strategies of Banks by Content Analysis During the Covid-19 Pandemic Process

#### Abstract

The aim of this study is to try to determine the human resources strategies of banks during the Covid 19 pandemic. The study was analyzed by content analysis method, which is one of the qualitative research methods, and its sample consists of 10 banks. In the study, data were collected from the annual reports published by the banks. In order to make a comparative study, the annual reports for 2019 and 2020 include “digital/digitalization, digital banking, artificial intelligence, remote work, work from home, hybrid work, talent management, agility, mentoring/reverse mentoring, cyber security, virtual/online meeting. and education, internship, on-the-job training”, the emphasis of 13 concepts was examined. As a result, it has been determined that in 2020, remote working and working from home are the new human resources strategy in the banks, with the greatest emphasis on digital/digitalization concepts.

**Keywords:** Covid-19, Human Resources Management, Strategy, Banks, Annual Report.

<sup>1</sup> Öğr.Gör.Dr, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksekokulu, zumral.gultekin@omu.edu.tr

## GİRİŞ

Çin'in Wuhan şehrinde başlayan ve tüm dünyada salgın haline gelen Covid 19 pandemisinin, Türkiye'deki ilk vakası 11 Mart 2020 tarihinde ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren eğitimden, sağlığa, üretimden bankacılığa birçok sektör iş yapış şekillerinde değişikliğe yönelmiştir.

Günümüz kuruluşları, iş gücünde artan belirsizliğe neden olan ve kuruluşların performansına ve devamlılığına doğrudan tehdit oluşturan dış krizler salgın, doğal afet gibi öngörülemeyen olaylara karşı tetikte olmalı ve uyum sağlamalıdır. Bununla birlikte, son Covid 19 pandemisi ile kuruluşlar aniden benzeri görülmemiş bir olayla karşılaşmış ve böylece operasyonlarının birçok alanında ortaya çıkan zorluklara yeni çözümler bulmak zorunda kalmışlardır. Covid 19 salgını, insan kaynakları yönetimi (İKY) için özellikle zorlu bir ortama neden olmuştur. Yöneticilerin iş gücünde meydana gelen radikal değişikliklere uyum sağlamasına ve bunlarla başa çıkmasına yardımcı olmak için çabalarken belirsiz bir sürece hızla girmek zorunda kalmışlardır (Carnevale ve Hatak, 2020:183-184).

Covid 19'un işgücü piyasası sonuçları üzerinde geniş kapsamlı etkileri de olacaktır. ILO (2020a)'e göre, işçilerin ve ailelerinin sağlığıyla ilgili acil endişelerin ötesinde, virüs ve müteakip ekonomik şoklar çalışma dünyasını üç temel boyutta etkileyecek: 1) İşlerin miktarı (hem işsizlik hem de eksik istihdam); 2) İşin kalitesi (örneğin ücretler ve sosyal korumaya erişim); ve 3) İşgücü piyasasının olumsuz sonuçlarına karşı daha savunmasız olan belirli gruplar üzerindeki etkiler. Covid 19 salgınının neden olduğu çeşitli senaryolar karşısında rekabetçi kalabilmek ve çalışanların işlerine sahip çıkabilmek için işbirlikçilerine uyum stratejileri oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örneğin evde çalışma, esnek ücret planları ve çekici çalışma saatlerinin azaltılması gibi yeni çalışma biçimlerinde değişiklik önerilebilir için kilit alanlardan biri haline gelmiştir (Gómez vd., 2020: 406).

OECD (2021)'nin yeni raporda, Covid 19 pandemisiyle, herkes için yaşam boyu öğrenme yatırımlarının acilen artırılması gerektiğini vurgu yapılmıştır. Bu pandemiden sonra artık sürekli öğrenmenin hem öğrencilerde hem de çalışanlarda önemli bir unsur olacağıın göstergesidir.

Bu açıklamalar ışığında bu çalışmanın amacı Covid 19 pandemisinin bankalardaki insan kaynakları stratejilerine nasıl yansındığını tespit etmeye çalışmaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda 10 bankanın pandemi öncesi 2019 ve pandemi dönemi 2020 yıllarındaki İK stratejilerine faaliyet raporlarındaki vurgularına bakılarak karşılaştırılma yapılmıştır.

Yazın tarandığında daha önce yapılan çalışmalarda akademi, medya ve iş dünyasında Covid 19'un insan kaynaklarına etkisi (Kırpık, 2020), hava taşımacılığı sektöründe Covid 19 krizinde insan kaynaklarını koruma önlemleri (Kurt, 2020), pandemi sürecinde özel bankaların çalışan deneyimi tasarımı (Başaran ve Ünal, 2021) araştırılmıştır. Ancak bu çalışmalar faaliyet raporları üzerinden yürülmemiştir. İşte bu noktada yapılan bu çalışmanın nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile yapıyor olması, ayrıca daha önce bankaların faaliyet raporları üzerinden pandemi sürecinde İKY stratejilerinin tespit etmeye çalışan bir araştırmaya rastlanmaması çalışmanın önemini artırmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Covid-19 ve Bankacılık

Türkiye'nin özellikle 2000-2001 yıllarında yaşanan finansal krizler bankacılık sektörünün önemi ve bankacılık sektöründe risk yönetiminin önemi ortaya çıkmıştır (Çıtak ve Kandil Göker, 2019: 171). Finansal krizlerin yanı sıra 2020 yılından beri tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisinin de bankacılık sektörü üzerinde etkileri mevcuttur. Beklenmeyen ve küresel ölçekte aniden ortaya çıkan bu salgın dünya için ekonomik tehdit oluşturmuştur. Finansal sistemler de Covid 19 pandemisinin etkileri sonucunda belki de bugüne kadar ki en büyük sınavını vermektedir (Ersoy vd., 2020: 147). Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, bankalara duyulan fiziki ihtiyaç zamanla azalmaktadır. Müşteriler bankalara gitmeden elektronik para transferleri, havale, kredi işlemleri, mevduat açma, döviz işlemleri gibi birçok bankacılık işlemlerinin dijital ortamdan yani dijital bankacılık aracılığı ile tek işlemle yapabilir hale gelmiştir (Yetiz ve Ergin Ünal, 2018: 128). Bu durum pandemi döneminde de müşterilerin dijitalleşmeye ayak uydurmasını kolaylaştırmıştır.

Finansal piyasalar içinde bankalar oldukça önemlidir. Bankalar, fon fazlası kişi ve kurumlardan toplanan kaynakların fon talebi olan kişi ve kurumlara kredi olarak verilmesine aracılık yapan finansal kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Yetiz, 2016: 107). Bankaların ekonomide fon akışını sağlamanın dışında, kaydi para yaratmak, para ve maliye politikalarının yürütülmesine destek olmak, gelir ve servet dağılımını etkilemek gibi ekonomi açısından önemli fonksiyonları da vardır (Yetiz, 2016: 107). Finansal piyasalar için bu kadar önemli olan bankaların, müşteri memnuniyetinin fazla olabilmesi için iç müşterilerin yani çalışanlarında mutlu olması önemlidir. Özellikle de Covid 19 pandemisi gibi beklenmedik durumlar karşısında çalışan memnuniyeti için insan kaynakları yöneticilerine de önemli görevler düşmektedir.

Bankalar, 3 gruba ayrılmaktadır. Bankaların türleri ve sayıları aşağıdaki gibidir (BDDK, 2021):

- Mevduat Bankaları-34
- Kalkınma ve Yatırım Bankaları-14
- Katılım Bankaları-6
- Toplam faaliyet gösteren 54 banka mevcuttur.

Bankacılık sektörünün temel göstergelerinin yayınlandığı Mart ayındaki raporda bir önceki çeyreğe göre (Aralık 2020) şube sayısı 3 adet azalmış, personel sayısı 382 kişi azalmıştır (BDDK, 2021a). Haziran ayında yayınlanan rapora göre ise önceki çeyreğe göre (Mart 2021) şube sayısı 19 adet azalmış, personel sayısı 787 kişi azalmıştır (BDDK, 2021b). Bu personel sayısındaki azalmalarda pandeminin etkisi görülmektedir.

### 1.2. Covid-19 ve İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanlarla birlikte örgüt hedeflerini uyumlaştırmada en önemli işletme fonksiyonlarından biridir. İKY, aynı zamanda çalışanların iş tatmininin sağlanmasına da katkı sağlamaktadır (Ardıç ve Döven, 2004: 80). Bir başka ifadeyle, İKY, bir kuruluşun insan

kaynaklarını sağlamak ve koordine etmek için tasarlanmış faaliyetler (Osibanjo ve Adeniji, 2012) olarak tanımlanabilir. Pandemi sürecinde, uzaktan/evden çalışma, dijitalleşme, yetenek yönetimi, mentorluk, yapay zeka, çeviklik, siber güvenlik, sanal eğitimler ve toplantılar insan kaynakları stratejileri arasında yer aldığı söylenebilir.

İnsan kaynakları yöneticilerine beklenmedik ani krizler, doğal afetler vb. durumlarda önemli görevler düşmektedir. Covid 19 pandemisi sürecinde de önemli görevleri olmuştur. Bu süreçte özellikle ani bir şekilde kapanmaların gelmesi ile iş yapış şekilleri değişmiştir ve dünyanın farklı ülkelerinde pandemi öncesinde az da olsa uzaktan çalışma sağlanırken pandemi ile birlikte bir zorunluluk haline gelmiştir. Aşağıda Covid 19 sürecinde kullanıldığı ve İK stratejisi olarak bu çalışma kapsamında belirlenen kavramlar açıklanmaktadır.

**Uzaktan çalışma** (evden çalışmayı) pandemi sürecinde ana çalışma konularından biri olarak görülmektedir. Çünkü şirketlere en çok destek alan esneklik stratejisi, işbirlikçilerine bir iş alternatifi olarak uzaktan çalışma/evden çalışma sunmuştur (Gómez vd., 2020: 407). Covid 19'un işgücüne etkilerinin tam olarak tespit edilemese de, uzaktan çalışma oranlarının küresel salgın öncesine göre artış göstereceği söylenebilir (Çatal, 2021: 84). Eurofound ve ILO (2017)'deki raporlarında pandemi öncesinde Hollanda ve İsviçre'de %30, ABD'deki çalışanların %20'si düzenli olarak veya ara sıra uzaktan veya başka alternatif konumlardan çalışırken, Japonya'da bu oran %16 ve Arjantin'de ise yalnızca %1,6'ydı (ILO, 2020b).

**Hibrit çalışma modeli** "yarı ev, yarı ofis"ten çalışma sistemi olarak özetlenebilir. Mesainin belirli süresini evde, belirli süresini ofiste çalışarak geçiren ofis çalışanları vardır. Böylece ofislerdeki kalabalık ortam durumu da hafiflemiş olmaktadır (Manpower, 2021).

**Yetenek yönetimi**, rekabet avantajı geliştirmeye yardımcı olan kurumsal bir stratejidir. İyileşme aşamasında, işletmelerin en iyi çalışanları Covid 19'dan o kadar etkilenmeyen sektörlerde kariyer fırsatları aradığı için, işgücünü elde tutmak ve nitelikli personeli çekmekle ilgili endişeler ortaya çıkmıştır. Çalışanları elde tutmaya yönelik önlemler, bir krizden sonra geri dönmek için önemlidir (Ngoc vd., 2021: 9).

**Dijitalleşme ve dijital insan kaynakları** da endüstri 4.0 ile birlikte gündemde olan yenilikçi insan kaynakları uygulamaları arasındadır. Küreselleşen dünyada ve internet teknolojisinin gelişmesiyle, geleneksel İKY etki altında bırakmıştır ve dijital insan kaynakları yönetimi (Dijital İKY) önemli hale gelmiştir (Göktaş ve Baysal, 2018: 1415). Pandemi süreci ile birlikte temasın azalmasıyla Dijital İKY'de bir insan kaynakları stratejisi olarak ifade edilebilir. Türkiye'de ilk Covid 19 vakası çıktığı günden bu yana şirketler dijital yetkinliklerine bağlı olarak çalışanlarını, müşterilerini ve diğer tüm paydaşlarını korumak ve riskleri asgariye indirmek adına belli önlemler almaktalar (Deloitte, 2020: 3)

**Mentorluk/tersine mentorluk'da** pandemi sürecinde diğer İKY stratejisi olarak ele alınabilmektedir. Scandura ve Williams (2004)'e göre geleneksel mentorluk, daha tecrübeli ve kıdemli bir çalışan (mentor) ile yeni işe başlayan genç çalışana veya daha az tecrübeli çalışan (mentee)

arasında bilgi paylaşımı ve etkileşimidir (Kişi, 2018: 206). Geleneksel mentorlukta daha yaşlı ve tecrübeli olan çalışan, daha genç ve tecrübesiz çalışana mentorluk yapmaktadır. Tersine mentorluk ilk olarak General Electric, General Motors, Procter & Gamble, Microsoft vb. şirketlerde uygulanmaya başlamıştır. Tersine mentorluk daha sonra tüm dünyaya yayılmış ve popüler bir mentorluk türü olmuştur (Kişi, 2018: 205). Tersine Mentorluk ile örgütlerde tecrübeli ve kıdemli ancak teknolojinin imkanlarına hızlı adapte olamayan çalışanların, teknoloji ile büyümüş genç kuşağın iletişimi artmaktadır (Gültekin, 2021).

Covid 19 pandemisi ile birlikte, Endüstri 4.0 ile artan yapay zeka çalışmaları hız kazanmış ve yapay zeka İKY'de tercih edilen yöntemlerden olmuştur. **Yapay Zeka** teknolojileri, kuruluşun işe alma, maaş bordrosu, erişim politikaları ve prosedürleri gibi İK işlevlerini iyileştirmek için geniş fırsatlar sunmaktadır (Bhardwaj vd., 2020). Yeni araştırmalara göre, şu anda sektörlerin yaklaşık %38'i yapay zekayı işyerlerinde kullanmaya başladı ve %62'si de kuruluşların yapay zekayı gruplarına dahil etmek için çok sıkı çalışıyor. Önde gelen grup Deloitte raporu, rutin ve tekrarlayan görevler özel düzenlemelerle otomatik olarak yapılabilirse, insan gücünün yaratıcı ve yenilikçi görevler için daha fazla çalışma saatine sahip olacağından, çalışanların %33'ünün iş yerlerinde yapay zekayı memnuniyetle karşıladığını söylemiştir (Singh vd. 2020: 11486).

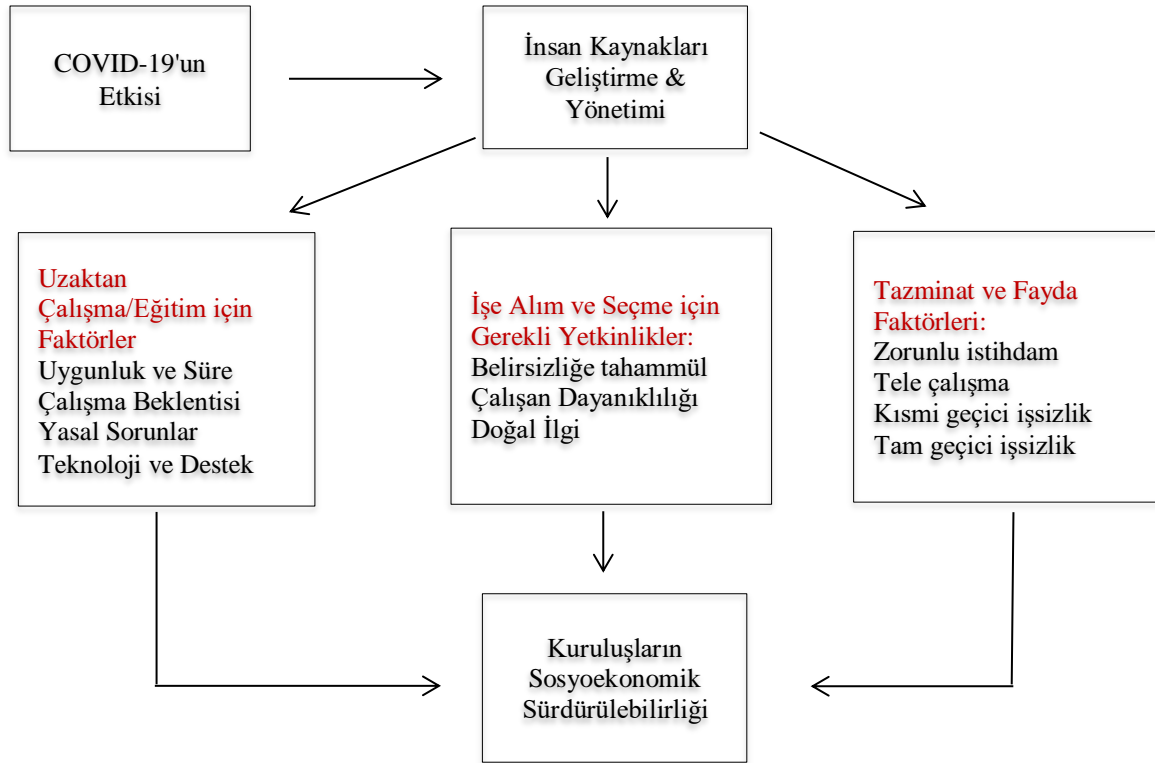
**Çeviklik/örgütsel çeviklik**, işletmelerin/kuruluşların iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlar karşısında, öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Örgütsel çeviklik de pandemi sürecini tanımlayan önemli insan kaynakları stratejilerindedir. Çünkü işletmelerin pandemi ile gelen ani değişime ayak uydurabilmesi ne kadar çevik olduğuna da bağlıdır demek yanlış olmayacaktır.

**Siber Güvenlik**, “siber ortamda, kurum, kuruluş ve kullanıcıların varlıklarını korumak amacıyla kullanılan araçlar, politikalar, güvenlik kavramları, güvenlik teminatları, kılavuzlar, risk yönetimi yaklaşımları, faaliyetler, eğitimler, en iyi uygulamalar ve teknolojiler bütünüdür” şeklinde tanımlanabilir (Karacı vd., 2017: 2080). İnternet kullanımının 2020 yılında 16-74 yaş grubundaki bireylerde %79,0 olduğu Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanmıştır (TUİK, 2020). İnternet artık özellikle pandemi ile birlikte örgütler açısından kullanılması zorunlu hale gelmesi ile birlikte siber güvenlik de hem müşteriler hem çalışanlar açısından önemli hale gelmiştir.

**Sanal/Çevrimiçi toplantı ve eğitim**, pandemi ile birlikte hem eğitimde hem iş hayatında sanal yani çevrimiçi eğitimler ve toplantılar yeni normal hayatın bir parçası haline geldi. WhatsApp, Skype, Zoom, Google Meet ve FaceTime gibi video konferans platformları sayesinde iş yerinde görüntülü aramalar bir zorunluluk haline geldi. İşyerinde toplantılar, konferanslar, beyin fırtınası oturumları hatta şirket genelindeki gayri resmi tüm video görüşmeleri yukarıda belirtilen çevrimiçi platformları ile gerçekleştirilmektedir (Bothra, 2020). Sanal/çevrimiçi toplantılar ya da eğitimlerin normalleşmesi ile birlikte araştırmacılar “Zoom Yorgunluğu Ölçeğini” geliştirmişlerdir (Fauville vd., 2021). Zoom yorgunluğu ölçeğinin Türkçe Uyarlanması (Akduman, 2021) tarafından yapılmıştır.

Finansal güvenlik programları, çalışanların zihinsel refahına yardımcı olan sağlık programları gibi yeni politika ve stratejiler ve programlar uygulamışlardır. İşverenler, performanslarını etkileyebilecek dikkat dağınıklığı ve acı olasılığını önlemek için çalışma ortamının düzenlenmesinde çalışanlara yardımcı olarak bu geçişte önemli bir rol oynamaktadır. Times'ın 'Covid 19'da çalışan refahı' başlıklı iş anketi, anket İK yöneticilerinin %59'unun çalışanların zihinsel sağlık sorunlarını etkili bir şekilde ele almak için bir kriz yönetimi ekibi ayarladıklarını söylediğini vurgulamışlardır (G.S ve Pavithra, 2020: 528). Covid 19 salgınıyla birlikte, örgütler birdenbire benzeri görülmemiş bir şekilde operasyonlarının birçok alanında ortaya çıkan zorluklara, yeni çözümler üretmek zorunda kalmışlardır (Gültekin, 2021).

Şekil 1'de Covid 19'un İK gelişimine ve yönetimine etkileri yer almaktadır.



Şekil 1: Covid-19'un İK Geliştirme ve Yönetimine Etkiler

Kaynak: (Inuaesiet vd., 2021: 91)

## 2. YAZIN TARAMASI

Yazın tarandığında Covid 19 sürecinde insan kaynakları uygulamaları veya stratejileri ile ilgili farklı örneklerde yapılan çalışmaların olduğu görülmüştür.

Tuna ve Çelen (2020), farklı özel sektörde 51 insan kaynakları yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, İK uygulamalarında teknoloji (dijital), hijyen ve sağlık, çalışanların iş güvencesi konularına önem verildiği tespit edilmiştir.

Covid 19 pandemisinin çalışanlarda stresi artırdığı sonucuna ulaşan çalışmada mevcuttur (Gómez vd., 2020). Gómez vd. (2020) yaptıkları araştırmalarında telekomünikasyonun önemine vurgu

yapmışlardır. İK yöneticilerinin pandemi sürecinde çalışanlarla güçlü iletişim kurmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Öge ve Çetin (2020), “Covid-19 pandemisi: insan kaynakları yönetimi açısından olası etkileri” başlıklı çalışmalarında Covid 19’un insan kaynakları fonksiyonlarına etkilerini araştırmışlardır. Çalışmada Covid 19 pandemisinin iş analizi/tasarımı, İK planlaması, işe alım, eğitim, kariyer yönetimi, performans ve yetkinlik yönetimi, iş değerlendirmesi ve ücret, yetenek yönetimi ve iş hukuku konularına etkisi kavramsal olarak değerlendirilmiştir.

Başka bir çalışmada Covid 19 pandemisi sürecinde etkili İK modelleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Inuaesiet vd., 2021). Yapılan çalışmada etkili İK modelinde belirsizliğin toleransı, çalışan esnekliği gibi çalışanların işe alınması ve seçimi için gereken yeterliliklerin belirlenmesine yardımcı olacağı belirtilirken, çalışanın iyi bir ücret ile motive edilmesi amacıyla zorunlu çalıştırma, uzaktan çalışma, kısmi geçici işsizlik, tam geçici işsizlik gibi çeşitli iş sözleşmelerinde yer alan çalışanın tespiti için çalışanların ücret ve yan hakları değerlendirmeye tabi tutulması ve iş sözleşmesi bazında taranması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Ngoc Su vd. (2021), Vietnam’da 20 turizmci ile derinlemesine görüşmeler yapılmışlardır. Sonuç olarak çalışmada liderlik, organizasyon kültürü, vizyon ve finansal destek gibi işletme içi yönetim faktörlerinin önemini vurgulayarak, yöneticilerin bir kriz sırasında neyin mümkün ve neyin pratik olduğu arasında bir denge bulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Kırpık (2020) yapmış olduğu çalışmada Covid 19’un İKY’ne etkisini araştırmıştır. Araştırmayı akademi, medya ve iş dünyasındaki çevrimiçi görüşler ve yayınlar üzerinden nitel bir inceleme yöntemiyle gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, Covid 19 sürecinde “evden/uzaktan çalışma”, “ücretli / ücretsiz izinlerin kullanılması”, “işsizliğin ortaya çıkışı”, “dijital çalışan, açık yaka çalışan ya da gri yakalı çalışanların öneminin artması”, “işletmelerin iflasi”, “göçmen işçilerin sorunları” gibi bulgularına ulaşılmıştır.

Kurt (2020), hava taşımacılığında Covid 19 krizinde yolcu ve insan kaynaklarını koruma üzerine yürüttüğü çalışmasında, yerde görevlilere ve uçakta görevlilere yönelik önlemleri araştırmıştır. Kurt (2020) çalışmasını ikincil veri kaynaklarından oluşan belgeleri inceleyerek yapmıştır. Çalışmada sonucunda, uçak çalışanlarına Covid 19 farkındalık eğitiminin yanında, mesafe ve hijyen konusunda bilgilendirmeler yapıldığını tespit ederken, yerde çalışan hava taşımacılığı çalışanları içinde de hijyen ve mesafe öncelikli dikkat edilen hususlar olduğu vurgusunu yapmıştır.

Başaran ve Ünal (2021), Covid 19 pandemisi döneminde özel banka çalışanlarının çalışma deneyimi ve tasarımı konulu çalışmalarında işe alım & oryantasyon, evden çalışma & hibrit çalışma, çalışan refahı & çalışan ruh sağlığı, çalışan iletişimi & motivasyonu, performans yönetimi & ücretlendirme, Kişisel gelişim & öğrenme konularına odaklanmışlardır.

Çatal (2021), çağrı merkezi çalışanlarının, Covid 19 pandemisi deneyimi üzerine yürüttükleri çalışmasının sonucunda teknolojik altyapı ve tecrübeli personele sahip olan çağrı merkezi işletmelerinin yeni normal şartlarında iş performanslarını arttırdıkları gözlemlenmiştir.

Ayyıldız vd. (2021), 292 beyaz yakalı üzerinde yürütmüş oldukları çalışmalarında evden çalışmanın işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam kalitesinin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonucunda evden çalışmanın işten ayrılma ile negatif yönde bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İş yaşam kalitesinin bu etkileşimde tam aracılık yaptığını belirlemişlerdir.

Şenol vd. (2020), Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının endüstri 4.0 bağlamında yıllar itibari ile değişiminin incelendiği çalışmada, 45 farklı sektördeki firmanın 2011-2018 arasındaki faaliyet raporları incelenmiş ve Endüstri 4.0'ın İKY'e etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Covid 19 pandemisi sürecinde bankaların uyguladıkları insan kaynakları stratejilerini yıllık yayınlanan faaliyet raporları üzerinden tespit etmeye çalışmaktır. Bankacılık sektörü finansal aktörlerin en önemlilerinden birisidir. Pandemi gibi ani gerçekleşen bir değişimde, bankacılık sektöründe insan kaynağının nasıl yönetildiği de önemlidir. Pandemi sürecinde bankacılık sisteminin nasıl etkilendiğiyle ilgili nicel araştırmalara rastlanmıştır ancak faaliyet raporları üzerinden yapılmış bir içerik analizine rastlanmamıştır. Bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca çalışmanın pandemi öncesi ve pandemi dönemi olmak üzere 2 dönemi karşılaştırması çalışmayı önemli kılmaktadır.

#### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın ana kütesini bankalar oluşturmaktadır. Türkiye'de toplam 54 banka faaliyet göstermektedir. Araştırmanın örneklemini ise faaliyet raporlarına ulaşılabilen 10 banka oluşturmaktadır. Bankaların 5 tanesi yabancı sermayeli, 4 tanesi özel sermayeli ve 1 tanesi de kamusal sermayeli bankadır. Araştırmada kullanılan bankalara ait bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Banka Bilgileri**

Bankalar	Kuruluş Yılı	Banka Türü
DenizBank	1997	Yabancı Sermayeli Banka
Burgan Bank	1975	Yabancı Sermayeli Banka
Garanti BBVA	1946	Yabancı Sermayeli Banka
QNB Finansbank	1987	Yabancı Sermayeli Banka
ING Bank	1991	Yabancı Sermayeli Banka
Yapı Kredi	1944	Özel Sermayeli Mevduat Bankası
Fibabank	2010	Özel Sermayeli Mevduat Bankası
TEB	1927	Özel Sermayeli Mevduat Bankası
Şekerbank	1953	Özel Sermayeli Mevduat Bankası
VakıfBank	1954	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası



Araştırmada veriler, nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada bankaların yayınladıkları yıllık faaliyet raporlarındaki vurgu sayılarına bakılmıştır. Çalışma Covid 19 sürecindeki İKY stratejilerindeki değişiklikleri tespit etmek amaçlı yapıldığından, pandemi öncesi yayınlanan 2019 yılı faaliyet raporu ile pandemi döneminde yayınlanan 2020 yılı faaliyet raporları karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan bankaların yıllık faaliyet raporlarında vurguladıkları “Dijital/Dijitalleşme, Dijital Bankacılık, Yapay Zeka, Uzaktan Çalışma, Evden Çalışma, Hibrit Çalışma, Yetenek Yönetimi, Çeviklik, Mentorluk/Tersine mentorluk, Siber güvenlik, Sanal/Çevrimiçi toplantı ve eğitimler, Staj, İşbaşı Eğitim” 13 kriter ele alınmıştır. Bu kavramların İKY stratejilerinde kullanıldığı varsayılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 18 programı kullanılmış ve frekans analizi yapılmıştır.

### 3.3. Bulgular

İçerik analizi yöntemi ile elde edilen veriler tablolar halinde aşağıda sunulmuştur. Tablo 2’de insan kaynakları kavramlarının toplam vurgu sayıları yer almaktadır.

**Tablo 2. İnsan Kaynakları Kavramlarının Toplam Vurgu Sayıları**

<b>İnsan Kaynakları Kavramları</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Dijital/Dijitalleşme	954	1495
Dijital Bankacılık	97	154
Yapay Zeka	68	103
Uzaktan Çalışma	0	63
Hibrit Çalışma	0	17
Evden Çalışma	0	52
Yetenek Yönetimi	85	93
Çevik/Çeviklik/Çevik Yönetim	66	122
Tersine Mentorluk/Mentorluk	27	27
Siber Güvenlik	34	41
Sanal/Çevrimiçi	31	76
Staj	19	42
İşbaşı Eğitim	5	2
<b>Toplam</b>	<b>1386</b>	<b>2287</b>

Tablo 2 incelendiğinde her bir kavramın işbaşı eğitim ve mentorluk kavramları hariç, vurgu sayısı 2019 yılına göre 2020 yılında artış gösterdiği görülmektedir. Endüstri 4.0’ın etkisiyle dijitalleşme kavramı her sektörün kullandığı bir kavram olmuştur. 2019 yılında Covid 19 pandemisi olmamasına rağmen dijital/dijitalleşme kavramına 954 kez vurgu yapılmıştır. Ancak, Tablo 2 incelendiğinde dijitalleşme ve dijital kavramlarına 2020 yılında yani pandemi döneminde 1495 vurgu yapılmıştır. Pandemi ile birlikte uzaktan çalışma, evden çalışma ve hibrit çalışma (karma) her kurum ve kuruluşun kaçınılmaz bir gerçeği olduğu bilinmektedir. Bankalarda da hızlı bir şekilde uzaktan,

evden ve hibrit çalışma sistemine geçtikleri görülmektedir. 2019 yılında hiçbir faaliyet raporunda bu kavramlar yer almazken, 2020 yılında toplamda 132 kez vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Tersine mentorluk/mentorluk kavramlarında herhangi bir değişiklik olmazken, işbaşı eğitim 2019 yılına göre 2020 yılında 3 puan düşmüştür. Bu durumda pandemi nedeni ile yüz yüze çalışmaların azalmasından kaynaklanıyor olabilir. Yapay zeka kullanımı da pandemi ile birlikte arttığı, 2019 yılında yapay zekaya 68 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 103 kez vurgu yapıldığı görülmüştür. Endüstri 4.0 ile birlikte dijitalleşme konusunun yanında siber güvenlik konusunun da hem müşteriler hem çalışanlar açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Bu önemin pandemi zamanında da arttığı 2019 yılındaki faaliyet raporlarında 34 kez tekrarlanırken, 2020 yılına ait faaliyet raporlarında 41 kez tekrarlandığı belirlenmiştir.

Bankaların faaliyet raporlarının toplam İKY kavramlarının vurgu sayıları Tablo 2 de yer almıştır. Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de ise türlerine göre ayrı ayrı bankalara ait İKY kavramlarına vurgu sayıları yer almaktadır.

Tablo 3’te yabancı sermayeli bankaların (Denizbank, Burgan Bank, Garanti BBVA, QNB Finansbank ve İNGBank) insan kaynakları kavramları vurgu sayıları yer almaktadır.

**Tablo 3. Yabancı Sermayeli Bankaların İnsan Kaynakları Kavramları Vurgu Sayıları**

İnsan Kaynakları Kav.	Denizbank		Burgan		Garanti BBVA		Finansbank		ING Bank	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Dijital/Dijitalleşme	84	142	35	44	280	339	65	127	128	151
Dijital Bankacılık	3	6	18	13	30	28	6	9	10	25
Yapay Zeka	1	3	0	0	17	39	3	1	10	12
Uzaktan Çalışma	0	5	0	7	0	15	0	3	0	11
Hibrit Çalışma	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Evden Çalışma	0	12	0	3	0	12	0	3	0	0
Yetenek Yönetimi	0	4	1	1	61	56	4	6	1	1
Çevik/Çeviklik/Çevik	5	15	3	8	38	56	0	2	2	7
Tersine Men/Mentor	0	1	2	2	16	14	1	1	2	2
Siber Güvenlik	1	3	1	3	22	17	0	0	0	0
Sanal /Çevrimiçi	9	5	0	2	6	12	0	6	3	6
Staj	3	5	0	0	2	0	1	2	2	1
İşbaşı Eğitim	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>202</b>	<b>60</b>	<b>83</b>	<b>472</b>	<b>589</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>218</b>

Tablo 3 incelendiğinde yabancı sermayeli bankalarda 2019 yılına göre tüm İKY kavramlarına yapılan vurgu sayısının, 2020 yılında arttığı görülmektedir. Dijital ve dijitalleşme kavramlarına 2019 yılında toplam 592 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 803 kez vurgu yapılmıştır. Dijital/dijitalleşme kavramlarına Garanti BBVA’nın faaliyet raporunda diğer bankalardan çok daha fazla vurgu yapıldığı

tespit edilmiştir. Garanti BBVA bankası dijital/dijitalleşme kavramlarına 2019 yılında 280, 2020 yılında 339 kez vurgu yapılmıştır. Garanti BBVA 2019 yılında 128 kez, 2020 yılında 151 kez vurgu yapan ING Bank takip etmektedir. Uzaktan ve evden çalışma pandemi ile birlikte bankaların faaliyet raporlarına girdiği görülmektedir. 2019 yılında bankaların faaliyet raporlarında uzaktan ve evden çalışmaya hiç vurgu yapılmazken, 2020 yılında 41 kez uzaktan çalışma, 30 kez de evden çalışma vurgusu yapılmıştır. Hibrit çalışma, yani haftanın belli günleri ofiste, bazı günleri uzaktan/evden çalışmanın olduğu bankalarda mevcuttur. DenizBank 2020 yılında 1 kez, Garanti BBVA 2020 yılında 1 kez hibrit çalışmaya vurgu yapmışlardır. Çevik/Çevik yönetim, çeviklik kavramlarına da yine faaliyet raporlarında sıklıkla vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. 2019 yılında toplam 48 kez çeviklik kavramlarına vurgu yapılırken, 2020 yılında 88 kez vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Çeviklik konusunda da en fazla vurgunun yapıldığı banka Garanti BBVA'dır. Garanti BBVA 2019 yılında 38 kez, 2020 yılında 56 kez vurgu yapıldığı görülmektedir. Garanti BBVA çeviklik kavramı vurgu sayısında DenizBank takip etmektedir. DenizBank faaliyet raporlarında Çevik/Çeviklik/Çevik Yönetim kavramlarına 2019 yılında 5 kez vurgu yaparken, 2020 yılında 15 kez vurgu yapmıştır. Yapay zeka da vurgusu fazla yapılan İKY stratejileri için kullanılan önemli kavramlardandır. 2019 yılında 31 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 55 kez vurgu yapılmıştır. İşbaşı eğitim kavramı ise sadece Denizbank ve ING Bank'ın faaliyet raporlarında geçmektedir. DenizBank 2019 yılında 2 kez işbaşı eğitime vurgu yaparken, 2020 yılında hiç vurgu yapmamıştır. ING Bank'ta ise hem 2019 hem de 2020 yılında 2 kez vurgu yapılmıştır. Sanal/Çevrimiçi eğitim ve toplantılarda pandemi ile birlikte bankaların İKY'de önemli bir strateji olarak kullandığı bir yöntem olmuştur. Bankaların faaliyet raporlarında 2019 yılında sanal/çevrimiçi kavramları 18 kez geçerken, 2020 yılında 31 kez geçmektedir. Bankalar arasında bu kavramların sayısı sadece DenizBank'ta 2019 yılına göre 2020 yılında düşmüştür. Diğer bankalarda ise artmıştır. Örneklem kapsamındaki yabancı sermayeli bankalar arasında çalışma kapsamında belirlenen İKY stratejilerini en fazla kullanan bankanın Garanti BBVA olduğu görülmektedir. Garanti BBVA toplamda 2019 yılında 472 kez bu 13 stratejiye vurgu yapılırken, 2020 yılında 589 kez yapmıştır. En az vurguyu ise Burganbank'ın yaptığı tespit edilmiştir. Burganbank 2019 yılında 60 kez, 2020 yılında 83 kez bu kavramlara vurgu yapmıştır. Dijitalleşmenin etkisiyle siber güvenlikte önemli bir kavram haline gelmiştir. Özellikle bu konuda Garanti BBVA 2019 yılında 22 kez vurgu yaparken, 2020 yılında düşmüş ve 17 kez vurgu yapmıştır.

Özel sermayeli bankaların (Yapı Kredi, Fibabank, TEB, Şekerbank) insan kaynakları kavramları vurgu sayıları Tablo 4' de yer almaktadır.

**Tablo 4. Özel Sermayeli Bankaların İnsan Kaynakları Kavramları Vurgu Sayıları**

İnsan Kaynakları Kav.	Yapı Kredi		Fibabank		TEB		Şekerbank	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Dijital/Dijitalleşme	114	275	23	75	88	107	52	63
Dijital Bankacılık	10	26	0	8	6	11	4	4
Yapay Zeka	17	21	5	8	1	0	0	0
Uzaktan Çalışma	0	23	0	2	0	0	0	5
Hibrit Çalışma	0	11	0	0	0	0	0	0
Evden Çalışma	0	11	0	7	0	0	0	1
Yetenek Yönetimi	1	3	1	2	2	3	0	0
Çevik/Çeviklik/Çevik Yö.	2	15	2	6	8	8	3	0
Tersine Men/Mentorluk	0	2	0	0	6	5	0	0
Siber Güvenlik	2	13	0	1	0	0	2	1
Sanal/Çevrimiçi	3	20	0	1	1	3	0	4
Staj	2	8	3	4	3	3	0	0
İşbaşı Eğitim	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>428</b>	<b>34</b>	<b>114</b>	<b>115</b>	<b>140</b>	<b>61</b>	<b>78</b>

Tablo 4 incelendiğinde özel sermayeli bankalarda 2019 yılına göre tüm İKY stratejilerini içeren kavramlara yapılan vurgu sayısının, 2020 yılında arttığı görülmektedir. Faaliyet raporlarında İKY kavramlarına yapılan vurgu sayısı 2019 yılında 361, 2020 yılında ise 760' dır. Dijital ve dijitalleşme kavramlarına 2019 yılında toplam 277 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 520 kez vurgu yapılmıştır. Yapı Kredi Bankası'nın faaliyet raporunda dijital/dijitalleşme kavramlarına diğer bankalardan çok daha fazla vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Yapı Kredi bankası dijital/dijitalleşme kavramlarına 2019 yılında 114, 2020 yılında 275 kez vurgu yapılmıştır. Uzaktan ve evden çalışma pandemi ile birlikte bankaların faaliyet raporlarına girdiği görülmektedir. 2019 yılında bankaların faaliyet raporlarında uzaktan ve evden çalışmaya hiç vurgu yapılmazken, 2020 yılında 30 kez uzaktan çalışma, 19 kez de evden çalışma vurgusu yapılmıştır. Hibrit çalışmaya ise sadece Yapı Kredi bankası 11 kez 2020 yılında vurgu yapmıştır. Çevik/Çevik yönetim, çeviklik kavramlarına da yine faaliyet raporlarında sıklıkla vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. 2019 yılında toplam 15 kez çeviklik kavramlarına vurgu yapılırken, 2020 yılında 29 kez vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Çeviklik konusunda da en fazla vurgunun yapıldığı banka Yapı Kredi bankası'dır. Yapı Kredi bankasında çeviklik kavramına 2019 yılında 2 kez, 2020 yılında 15 kez vurgu yapıldığı görülmektedir. İş hayatının ilk tecrübesi olan staj da İK için önemli bir unsurdur. Staj kavramına 2019 yılında 8 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 17 kez vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. İşbaşı eğitim ise özel sermayeli bankalarda vurgu yapılmamış bir kavramdır.

Kamusal sermayeli bankanın (VakıfBank) insan kaynakları kavramlarına vurgu sayıları Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo 5. Kamusal Sermayeli Bankaların İnsan Kaynakları Kavramları Vurgu Sayıları**

İnsan Kaynakları Kav.	VakıfBank	
	2019	2020
Dijital/Dijitalleşme	85	172
Dijital Bankacılık	10	13
Yapay Zeka	14	19
Uzaktan Çalışma	0	3
Hibrit Çalışma	0	4
Evden Çalışma	0	3
Yetenek Yönetimi	14	17
Çevik/Çeviklik/Çevik Yön	3	5
Tersine Mentorluk/Mentorluk	0	0
Siber Güvenlik	6	3
Sanal/Çevrimiçi	7	22
Staj	3	19
İşbaşı Eğitim	1	0
<b>Toplam</b>	<b>143</b>	<b>280</b>

Tablo 5 incelendiğinde kamusal sermayeli bankada da dijital/dijitalleşme kavramlarına yapılan vurgunun fazla olduğu görülmektedir. Faaliyet raporunda İKY kavramlarına yapılan vurgu sayısı 2019 yılında 143, 2020 yılında ise 280' dir. Dijital ve dijitalleşme kavramlarına 2019 yılında toplam 85 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 172 kez vurgu yapılmıştır. Uzaktan ve evden çalışma pandemi ile birlikte bankaların faaliyet raporlarına girdiği görülmektedir. 2019 yılında bankanın faaliyet raporlarında uzaktan ve evden çalışmaya hiç vurgu yapılmazken, 2020 yılında 3 kez uzaktan çalışma, 3 kez de evden çalışma vurgusu yapılmıştır. Hibrit çalışmaya ise 2020 yılında 4 kez vurgu yapmıştır. Çevik/Çevik yönetim, çeviklik kavramlarına 2019 yılında toplam 3 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 5 kez vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Staj kavramına 2019 yılında 3 kez vurgu yapılırken, 2020 yılında 19 kez vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi kavramına 2019 yılında 14 kez, 2020 yılında 17 kez vurgu yapılmıştır. Kamusal sermayeli banka olan VakıfBank'ta en dikkati çeken İK stratejisi sanal eğitim, çevrimiçi eğitim ve toplantı kavramlarıdır. VakıfBank'ın faaliyet raporunda sanal/çevrimiçi kavramlarına 2019 yılında 7 kez, 2020 yılında 22 kez vurgu yapılmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Covid 19 pandemisi her sektörün iş yapış şekillerini etkilemiştir. Özellikle insan kaynakları bu ani değişime uyum sağlaması gerekmiştir. Bu durum insan kaynakları yöneticilerini yeni stratejilere yöneltmiştir. Endüstri 4.0 ile birlikte dijitalleşme kavramının önemi artmaya başlamış ancak pandemi ile birlikte daha da önemli hale gelmiştir. Yine Endüstri 4.0 ile yapay zekanın önemi artmış ancak pandemi de daha da önemli bir hale gelmiştir. Pandeminin etkisi ile yaşanan karantinalarla beraber

uzaktan/evden çalışma kavramını tüm kamu ve özel sektörde kaçınılmaz bir çalışma şekli haline gelmiştir. Söz konusu gelişmeler Covid 19 pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisini göstermiştir. Bu çalışmada da Covid 19 pandemisinin bankaların insan kaynakları stratejilerine nasıl etki ettiği sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda çalışma bankaların yıllık faaliyet raporları üzerinden içerik analizi yapılarak belirlenen 13 insan kaynakları stratejilerine vurguları üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Belirlenen kavramlar, “Dijital/Dijitalleşme, Dijital Bankacılık, Yapay Zeka, Uzaktan Çalışma, Evden Çalışma, Hibrit Çalışma, Yetenek Yönetimi, Çeviklik, Mentorluk/Tersine mentorluk, Siber güvenlik, Sanal/Çevrimiçi toplantı ve eğitimler, Staj, İşbaşı Eğitim” şeklindedir. 2019 yılında Covid 19 pandemisi olmamasına rağmen dijital/dijitalleşme kelimelerine 954 kez vurgu yapılmıştır. Ancak, dijitalleşme ve dijital kavramlarına 2020 yılında yani pandemi döneminde 1495 vurgu yapılmıştır. Dijitalleşme iş dünyasının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Bu sonuç dijital dünyaya ayak uyduramayan kurum ve kuruluşların ayakta kalmasının da zor olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Pandemi ile birlikte uzaktan çalışma, evden çalışma ve hibrit çalışma (karma) her kurum ve kuruluşun kaçınılmaz bir gerçeği olduğu bilinmektedir. Bankalarda da hızlı bir şekilde uzaktan, evden ve hibrit çalışma sistemine geçtikleri görülmektedir. 2019 yılında hiçbir faaliyet raporunda bu kavramlar yer almazken, 2020 yılında toplamda 132 kez vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. 2019 yılında bankaların faaliyet raporlarında uzaktan ve evden çalışmaya hiç vurgu yapılmazken, 2020 yılında yabancı sermayeli bankalarda 41 kez uzaktan çalışma, 30 kez evden çalışma, özel sermayeli bankalarda 30 kez uzaktan çalışma, 19 kez de evden çalışma, kamusal sermayeli bankada ise 3 kez uzaktan çalışma, 3 kez de evden çalışma vurgusu yapılmıştır. Kamu bankası olan VakıfBank'ta 4 kez, yabancı sermayeli banka olan DenizBank ve Garanti BBVA 1'er kez, özel sermayeli yapı kredi bankası ise 11 kez Hibrit çalışma vurgusu yapmıştır. Uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde bankalar geçiş yapmışlardır. Çeviklik yani değişime hızlı bir şekilde ayak uydurabilmekte 2019 yılında 66 kez vurgu yapılırken 2020 yılında 122 kez vurgu yapılmıştır. Doğal olarak pandemi sürecinde hızlı bir şekilde değişime uymak için bankalardan daha çevik olmaları beklenmiştir. Bu durum da faaliyet raporlarına yansımıştır. Bankalar arasında en çevik bankanın 2020 yılında Garanti BBVA olduğu görülmüştür. 2020 yılında sanal toplantı, sanal sınıf veya çevrimiçi kavramları ise en fazla VakıfBank'ın faaliyet raporlarında 22 kez vurgu yapılarak yer almıştır. Evden ve uzaktan çalışma beraberinde toplantıların ve eğitimlerinde çevrimiçi olmasını sağlamıştır. Bu sonuçlar Kırpık (2021)'in, Başaran ve Ünal (2021)'in ve Şenol vd. (2020)'nin çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Çalışmada Covid 19 sürecinde çalışma kapsamında belirlenen insan kaynakları stratejilerine en fazla vurgu yapan yabancı sermayeli bankalardan Garanti BBVA ve ING Bank iken, özel sermayeli bankalardan Yapı kredi bankasıdır. Kamusal sermayeli banka olan VakıfBank'ında bu stratejilere vurgular yapmıştır. Hem endüstri 4.0 hem de pandemi örgütlerin iş yapış şekillerinde, insan kaynakları stratejilerinde kalıcı değişiklikler yaratacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle dijitalleşme,

uzaktan çalışma veya hibrit çalışma, yetenek yönetimi, çeviklik gibi konular örgütler için daha da önemli hale gelmiştir. Bu çalışma sonucu da bunu destekler niteliktedir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da vardır. Çalışma sadece 10 banka üzerinde yürütülmüş ve faaliyet raporları üzerinden değerlendirme yapılmış ve sadece 13 İK stratejisi incelenmiştir. Bu durum çalışmanın genellenebilirliği için önemli bir sınırlılıktır. İleride yapılacak çalışmalarda diğer bankalarında faaliyet raporları üzerinden bir çalışma yapılabilir. Çalışma ikincil veri kullanılarak nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak yapılmıştır. İlerleyen çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılarak bankaların insan kaynakları yöneticileri, müdürleri ile anketli bir çalışma yapılabilir. Her bir bankanın insan kaynakları sorumluları ile mülakat yöntemi ile daha derinlemesine görüşmeler yapılarak insan kaynakları stratejileri belirlenebilir. Çalışmada sadece 13 insan kaynakları stratejisi incelenmiştir. İlerleyen çalışmalarda, liderlik, değişim yönetimi, öğrenen organizasyonlar, mobilite kavramları da araştırmaya dahil edilebilir. Ayrıca pandemi bittikten sonra pandemi sürecinde Covid 19'un İK'larına etkisini araştıran çalışmalar meta analizi yöntemi ile analiz edilerek daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akduman, G.(2021). Zoom yorgunluğu ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 16-28.
- Akkaya, B., ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş Ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Ardıç, K., ve Döven, M. S. (2004). Türkiyede insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi (amasya ili çevresinde bir uygulama). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 69-84.
- Ayyıldız, F., Çam, D. İ., ve Kuş, Y. (2021). Koronavirüs (COVID-19) salgın sürecinde evden çalışma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yaşamı kalitesinin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 136-149.
- Başaran E.Y. ve Ünal, H.T. (2021). Covid-19 Pandemi döneminde özel bankaların çalışan deneyimi tasarımı. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 7(39), 654-672.
- BDDK (2021a). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Mart 2021. <https://www.bddk.org.tr/Veri/EkGetir/8?ekId=62>. Erişim Tarihi: 14.08.2021
- BDDK (2021b). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2021. <https://www.bddk.org.tr/Veri/EkGetir/8?ekId=65> Erişim Tarihi: 06.09.2021
- Bhardwaj, G, Singh S. V., ve Kumar, V. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. *International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)*, Dubai, United Arab Emirates, 47-51.
- Bothra, S. (2020). How to avoid zoom fatigue while working from home. [https://thriveglobal.com/stories/how-to-avoid-zoom-fatigue-while-working-fromhome/?utm\\_source=Newsletter\\_General&utm\\_medium=Thrive](https://thriveglobal.com/stories/how-to-avoid-zoom-fatigue-while-working-fromhome/?utm_source=Newsletter_General&utm_medium=Thrive) Erişim Tarihi: 14.08.2021
- Carnevale, J. B., ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Çatal, Ö. (2021). Türkiye’de Çağrı merkezi işletmelerinin koronavirüs (covid-19) pandemisi deneyimleri: “Yeni Normal” üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 83-95.
- Çıtak, F., ve Kandil Göker, E.İ. (2020). Bankacılık sektöründe sermaye yeterlilik rasyosunu belirleyen faktörlerin analizi. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 169-185.
- Deloitte (2020). COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>. Erişim Tarihi: 10.08.2021.
- Ersoy, H., Gürbüz, A. O., ve Fındıkçı, M. (2020). Covid-19'un Türk bankacılık ve finans sektörü üzerine etkileri, alınabilecek önlemler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 146-173.

- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., ve Hancock, J. (2021). stanford zoom exhaustion & fatigue scale (zef) scale. available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3786329> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3786329>.
- Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye'deki dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(4), 1409-1424.
- Gültekin, Z. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yenilikçi uygulamalar. *Girişimcilik ve Yenilikçilikte Güncel Yaklaşımlar kitabının içinden (Ed:Kürşat Demiryürek-Bahar Türk-Ali Kahramanoğlu)*. Efe Akademi:İstanbul.
- Gómez, S. M., Mendoza, O. E. O., Ramírez, J., ve Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- G.S, G. ve Pavithra, R. (2020). Employees' mental wellbeing, organizational outcome and innovative practices during covid-19. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 528-536.
- ILO (2020a). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. [https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS\\_738981/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_738981/lang--tr/index.htm).Erişim tarihi:11.08.2021
- ILO (2020b). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf)
- Inuaesiet, V. U., Okon, E. E., ve Akpan, J. J. (2021). Effect of Covid-19 on human resource development and management for socioeconomic sustainability of organizations. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 6(1), 88-97.
- Karacı, A., Akyüz, H. İ., ve Bilgici, G. (2017). Üniversite öğrencilerinin siber güvenlik davranışlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(6), 2079-2094.
- Kırpık, G.(2020). COVID-19 Pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2393-2406.
- Kişi, N. (2018). Yenilikçi bir mentorluk yaklaşımı: Tersine mentorluk. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(3), 205-213.
- Kurt, Y.(2020). Covid-19 salgın döneminde hava taşımacılığının yeniden başlatılması: Yolcuları ve havacılık personelini korumak için temel önlemler. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(COVID-19 Special Issue), 191-211.
- Manpower Group (2021). Pandemi sürecinde şirketlerde hibrit çalışma sistemi nedir?. <https://www.manpower.com.tr/blog/pandemi-surecinde-sirketlerde-hibrit-calisma-sistemi-nedir?>, Erişim Tarihi:16.08.2021.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., ve O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1-17.
- OECD (2021). COVID-19 pandemic highlights urgent need to scale up investment in lifelong learning for all, says OECD. <https://www.oecd.org/education/covid-19-pandemic-highlights-urgent-need-to-scale-up-investment-in-lifelong-learning-for-all-says-oecd.htm>.Erişim Tarihi:15.08.2021
- Osibanjo, O.A., ve Adeniji, A (2021). Human resource management: theory and practice. Publisher: Pumark Nigeria Limited.
- Öge, E., ve Çetin M. (2020). Covid-19 pandemisi: insan kaynakları yönetimi açısından olası etkileri. *Covid 19 Süreci ve Örgütsel Yönetim kitabının içinden*. (Editörler: Alper Tutcu ve Serkan Gün).İKSAD Yayıncılık: Ankara. (3-34)
- Singh, G., Bhardwaj, G., Singh, S. V., ve Kumar, V. (2020). Technology acceptance model to assess employee's perception and intention of integration of artificial intelligence and human resource management in it industry. *Technology*, 29(3), 11485-11490.
- Şenol, S., Sarioğlu, K., Başkaya, S., ve Acar, A. B. (2020). Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının endüstri 4.0 bağlamında yıllar itibari ile değişiminin içerik analizi yöntemi ile incelenmesi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11(2), 77-104.
- TUİK (2020), Hanehalkı bilişim teknolojileri (bt) kullanım araştırması, [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2020-33679](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2020-33679).Erişim Tarihi:13.08.2021
- Tuna, A. A., ve Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde COVID-19 pandemisinin etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.
- Yetiz, F., ve Ergin Ünal A. (2018). Finansal yeniliklerin gelişimi ve türk bankacılık sektörüne etkileri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 117-135.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 107-117.